

# 日本経済大学 大学院紀要

JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

## 第6巻

### 論文

- 保険薬局を取り巻く経営環境とNPO法人としての経営形態に関する研究  
..... 赤瀬 朋秀 (1)
- 組織における部署間連携による創造革新 — 連携に付随する「壁」や「溝」とその発生契機 —  
..... 古川 久敬 (13)

### 研究ノート

- メタエンジニアリングによる優れた文化の文明化プロセスの確立 (その3)  
..... 勝又 一郎 (23)
- メタエンジニアリングによる優れた文化の文明化プロセスの確立 (その4)  
..... 勝又 一郎 (41)

2018 (平成30) 年3月

日本経済大学大学院

# 組織における部署間連携による創造革新 — 連携に付随する「壁」や「溝」とその発生契機 —

古川 久敬

## 1. 創造革新の意義とその創出、履行方略

今日、公的、私的組織を問わず、あてにできていた前提が変わり、従前の発想や活動が通用しにくい状況に直面している。新規の創造革新を着想し、練り上げ、確実に履行（実現）する必要性が顕著に高まっている（古川、2015a）。

創造革新とは、従来のとらえ方（Amabile、1996）を拡張して、「製品、サービス、プロセス、手順について、（1）新規(novelty)で、有用な(utility)アイデアを生み出すとともに、（2）それを履行(実現)すること」とする。すなわち、創造的アイデアの生成 (generation) とその履行 (implementation) に分けて考える必要がある。その理由は、いかに創造的なアイデアが創案されたとしても、それが現実のものとして履行されることがなければ、新たな価値を生むことにはならない。したがってまた、競争力の獲得にもつながらないからである（古川、2015a；Furukawa、2017）。

創造革新的アイデアの生成、創発にかかわっては、さらに2つのことを分けて検討する必要がある。ひとつは、生み出されるアイデアとそれにかかわる製品やサービスの特性や質の問題である。すなわち “どのような特徴

をもつものであるのか”、“いかに新しいか”、“その質はどうか” という問題である。創造革新にかかわる従来のほとんどの研究は、基本的には、この問題について議論してきたといえる。

もうひとつは、そのような創造革新を、組織において、“どのようにして生み出すか” という方略やプロセスの問題である。従来の創造革新の研究では、個人レベルと集団レベルの創造性がどのように生まれるかについて検討されてきている（Shin、Kim、& Bian、2012；Anderson、Potočnik、& Zhou、2014など）が、他部署や他組織との連携を通しての創造革新の生成、履行にかかわる議論は稀である（Govindarajan & Trimble、2010）。

今日、①ひとつの部署内で、全く新規のアイデアを創案したり、既有知識やアイデアを組み合わせる（新結合）という自己完結の方略だけでは限界があることから、②組織内の複数の他部署との連携による創造的アイデアの生成と履行、さらには③外部の組織との提携や連携による open innovation（Chesbrough、2006）が重要となっている。連携による創造革新の誘発促進である。

筆者の予備的なヒアリング調査を基にすれば、組織内

本研究は、平成28-30年度JSPS科学研究費（基盤研究(C)：課題番号16K04281：研究代表者 古川久敬）の助成を受けて行われた。

で、創造と革新の創出のためには、他部署との連携に取り組むことの効果性と機会が現実として増大していることの一方で、その連携による創造革新の効果的な履行が、必ずしも容易ではないことがうかがえるものであった。

## 本研究で検討する2つのこと

本研究における筆者の主たる関心は、これまで看過されてきた、創造革新を生成、履行する方略として、他部署と「連携」することの意義と効果、およびそれに付随する難しさの原因を明らかにし、連携による創造革新の生成と履行についての抑制条件と促進条件を検討することである。

そのために、本研究では第1に、連携による創造革新に期待されるメリットと、連携に随伴する難しさについて理論的整理を行う。難しさの要因のひとつが、とてもパラドキシカルであるが、連携を進めるために始まる課題実現に向けた具体的なコンタクト（接触、交流、議論）によって発生する相互の違いの認識（互いのfault line、壁や溝の顕在化）に起因していることを指摘する。

第2に、病院組織を対象として、連携にかかわる壁や溝が認識されている度合いと、その発生契機について検討する。2025年を目途に、厚生労働省は、今後の超高齢化社会の進行への対処として、高齢者の尊厳の保持と自立生活の支援をめざして、可能な限り住み慣れた地域で、自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう、地域における包括的な支援・サービス提供体制（地域包括ケアシステム）の構築を進めている。我が国の大きなプロジェクトとして構築されるこの地域包括ケアシステムの枠組みのなかで、自組織が担う新たな役割を見すえながら、「連携」を重要なキーワードとして、職務にかかわる創造革新が、鋭意進められている病院組織に着目（古川、2016）する。そして、連携による創造革新の効果的履行にとって抑制要因となる壁や溝の現状と発生契機を、看護職を対象とする予

備的調査の解析結果をもとに検討する。その上で、連携による創造革新の創発と履行に関する今後の研究についての示唆を得る。

## Ⅱ. 「連携」を方略とする創造革新

### 連携が内在させているメリット

組織活動は、基本として「分業」によって営まれている。それにより、個人は、自己の役割を認識し、自己の専門性やアイデンティティを持ち得ている。同様に、組織内の各部署も、分業により、それぞれの存在を確保し、他との差異性と専門性を示すことができている。

創造的アイデアやイノベーション生成の必要条件が、多様性ととともに、異種の価値の新結合であるとされている（Schumpeter、1926）ことからすれば、部署間の連携は、原理的には、創造革新の創案に結びつく可能性を潜在させており、さらにいえば、互いの専門性や得意領域の差異が明瞭（salient）かつ大きいときほど、生成される創造革新の内容は実りのあるものになる可能性が高いことになる。

現に、組織内の異種の連携が、縦横のコミュニケーションの機能化を通して適切に進行し、有効に活動できれば、創造革新が進み、新しい価値を生むことはいくつかの研究が示唆しているところでもある（Foss、Laursen、Pedersen、2011）。

### 連携が内在させている「壁」や「溝」

しかし、そのような分業による活動、そして互いの専門性の違いは、役割や専門性の違いだけでなく、これまで（現在）の活動実績や業績などを反映した序列や利害の違いも同時に宿している。

ただ、潜在的なこれらの差異や利害 (fault line) は、そのままでは顕在化しない。ところが連携を進めるためのコンタクトが始まることで、そしてさらに互いに取り組む問題や課題が明確になってくると、壁 (難しさや差異に起因して心理的に目の前に立ちふさがるもの) や溝 (対人的な関係性において生じている亀裂や境界) が現実のものとして顕在化する。これまで互いに葛藤や緊張など認識されなかった場合でも、現実には、連携による活動の進行を契機として、課題設定や遂行に向けて交流を持ち始めると、壁や溝が忽然と出現すると推察される。

こうして、多様性や異質性の持つ潜在的な効果を見込み、かつ創造革新の期待と見込みを持つての連携ではあっても、それに必要とされるコンタクトが具体的になされ始めると、潜在する差異、不一致、緊張、葛藤が浮かび上がるようになる。そして創造的アイデアの生成を脅かすだけでなく、Knippenberg & Schippers (2007) の指摘する関係性葛藤が発生し、それが緩和されないことがあれば、履行についても抑制的に影響を及ぼす可能性がある (古川, 2015a)。

従来の研究において、壁や溝の発生契機に関する議論は、理論ベースのもの (古川, 2015a) を除いて見られない。本研究では第1に、壁や溝は、取り立てての密接な関係がないときは潜在したままであるが、連携をきっかけとして、新たなそして意図的な接触や交流がなされることを契機として顕在化することを検討する。

### III. 看護組織における連携による創造革新

#### 必須の院内連携と院外(地域)連携

本研究では、第2に、病院における看護組織を対象として、部署間の壁や溝の様相とその発生契機について、検討する。

**自職場完結からの脱却:** 病院組織においても、職務活動の単位と原点は、自職場内にあるものの、もはや自職場完結では済まなくなっている。その背景には、超高齢社会の進展があり、2025年が大きな節目である。

その2025年には、職場生活では、65歳定年制など雇用確保措置の実施、高齢者の就労促進など「生涯現役社会」の実現が図られている。

同時に、個人生活や地域生活では、先述した医療組織がかかわる「地域包括ケアシステム」の構築が目指されている。そして、病院組織にとってのコンセプトは、「治す」から「支える」に移行している。「治す」ことはもとより重要であるが、患者をしっかりと「支えられる」ことの重要性が格段に高まっている。そのことから、病院、看護部にとっての競争力の源泉は、今後、この地域包括ケアシステムに適切に対応できるか否かにかかっており、院内はもちろん、院外(地域)との連携能力を高めることが問われている。

**院内連携の促進:** 地域包括ケアシステムに対応するために、「患者の入院前から準備をし、退院、そしてその後の療養生活を見すえた質の高い看護活動によって、早期の退院を実現すること」が目指され、これを実現する組織能力は、今後の病院や看護部にとって、他病院に対する競争力の主たる源泉となる。それには、院内の複数職種(部署)間の相互理解と協力、そして確実な引き継ぎ、高質の連携と協働が不可欠である。

そのために、看護職と他職種との交流と協働を促す、すなわち連携を促進する部署の新設と仕組みづくりが進められている。

そこでこの研究では、効果的な連携と協働の促進にとって、鍵を握ることになる、個人間あるいは部署間の壁や溝が、組織成員によってどのように受け止められているのか、言い換えると壁や溝の現状を検討する。

院外(地域)連携の促進: 地域包括ケアシステムを見据え、組織としての競争力を確保するためには、院内での密

な連携を図るとともに、患者の受け入れ、送り出し態勢を整えることを含めて、地域の病院やケアシステムを担う複数の社会資源との間で、新たな関係づくりと緊密な連携が必須となっている。

そして連携から生み出されてくる新しい価値が、双方にとって、新たな強みの源泉となるように、密な協力関係のもとで効果的な活動を安定的に実践する必要がある。

しかし、いずれも医療と看護を行ってはいるとはいつても、もともとは独立した別の組織であることから、関係が始まる当初は、両者で、標榜すること、価値をおくこと、優先すること、こだわりや発想、意思決定やマネジメント方式、仕事の進め方や基本マニュアル、慣行、そして使用される言葉(用語)や習慣など、多くのことで違いが感じられる。

そしてそれらの違いがもつて、連携にかかわる総論はOKでも、具体論となると、打ち合わせ場面での若干の行き違いも絡んだりして、壁や溝(葛藤や亀裂)が顕在化し、その後の連携に水を差すことになりやすい。

**連携の質や水準を決める2つの基本原理:**これらの議論とともに、院内および院外(地域)連携の質を決める普遍的な2つの原理も鮮明になってきている。

すなわち、(1)看護にかかわる各種の専門性は、それ単独では高い価値を持たない。専門性とは、他との連携の中で、この高揚を発揮できる。また(2)連携全体が生み出せる看護の質の水準は、その連携を構成している複数の看護活動のうち、最低水準のものによって決まる可能性が高い(Felps, Mitchell, & Byington, 2006)。

## IV. 壁の現状と発生契機

### 看護職を対象とする質問票調査

**調査協力者:**ある県の認定看護管理者ファーストレベル教育課程に出席した看護職従事者101名(師長職18名、

主任職68名、一般職13名、無回答2名)に質問票調査への回答協力を得た。勤続年数、所属病院規模(病床数)にも回答してもらった。

**質問項目:**本研究にて用いるものとしては、(1) 連携や協働を進める際に、「院内の他部署やその関係者との間で感じる壁」について、4種類を設定した。すなわち①職場(職種)間の壁(職場や職種間で、考え方やとらえ方の違い、ギャップがあると感じている)、②伝統や慣行の壁(今までの部内の伝統や慣行が、幅を利かせていると感じている)、③部署間の貸借の壁(何かを決めるとき、これまでの部署間の貸し借りがものをいう感じがある)、および④人脈や関係の壁(他職場や他職種の理解や協力は、親密な人間関係や人脈がないと難しい)を用意した。そして、それぞれの壁の強さ認知を5段階(5:非常に当てはまる 3:ある程度当てはまる 1:全く当てはまらない)で回答してもらった。

(2) 自分の仕事における「他部署との接触機会」について、「多い」、「ときどき」、「ほとんどない」の3段階で回答してもらった。

(3) 実際の相互のコンタクト(交流や話し合い)の頻度について、「部署や職場、職種を越えた交流や話し合いが頻繁に行われている頻度」を、5段階で回答してもらった。

## 分析結果と考察

**部署間の壁の強さ認知:**院内の他部署やその関係者との間で感じる4種類の壁の強さ認知それぞれの全体平均値は、図1の通りであった(カッコ内は標準偏差)。

(1) まず、全体としていえば、4種類の壁の認知得点の間には、差異が認められた( $F=50.212$ ,  $p<.01$ )。すなわち、得点が相対的に高かったのは、「伝統や慣行の壁」(部内の伝統や慣行が、幅を利かせていると感じている)( $M=3.09$ ,  $SD=1.05$ )や「職場(職種)間の壁」(職場や職種



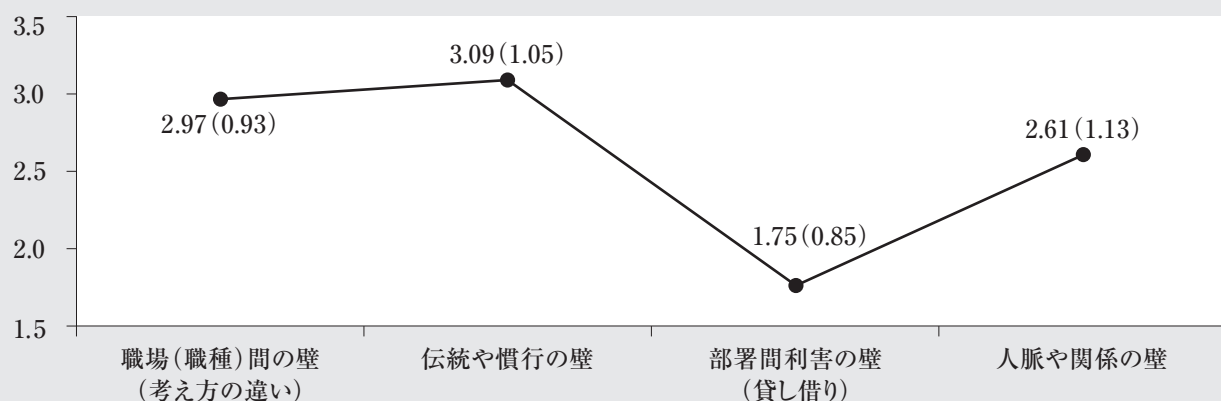


図1 他部署との壁認知の大きさ比較 (4つの壁の全体平均得点と標準偏差)

間で、考え方やとらえ方の違い、ギャップがあると感じている) ( $M=2.97, SD=0.93$ )であった。これとは対照的に、「部署間貸借の壁」(部署間の貸し借りがものをいう感じがある)の得点は低かった( $M=1.76, SD=0.85$ )。

(2) 職位(師長職、主任職、一般職)別では、日頃から他部署との接触が多い師長職の得点が総じて高く、壁をより強く感じていた。特に「伝統や慣行」認知は統計的な有意性( $p<.05$ )を持って高く、師長職の果たしている役割の様子がうかがえる結果であった。

(3) 病床数別では、小規模病院の看護職ほど、「過去の貸し借り」や「人間関係や人脈」にかかわる得点が相対的に高く、他部署との壁をより感じている傾向が認められた。

(4) 勤続年数別では、いずれの壁の認知得点も、金属年数の少ない看護職ほど高い結果を示していた。特に「過去の貸借」の壁は、統計的な有意性( $p<.05$ )を持って高いものであった。

**他部署との接触機会および交流頻度と部署間の壁認知の強さとの関係性:** 次に、壁や溝の発生契機を推察するために、「他部署との仕事上の接触機会」および「部署や職場、職種を越えた交流や話し合いが頻繁に行われている頻度」が、4種類の壁や溝認知の強さそれぞれと、どのよ

うに関係しているかを階層的重回帰分析により検討した。

その結果、「職場(職種)間の壁」(職場や職種間で、考え方やとらえ方の違い、ギャップがあると感じている)の大きさについては、図2に示されるような分析結果が得られた。

すなわち、縦軸は「職場(職種)間の壁」を感じる度合いである。横軸は他部署との接触機会の多さである。「他部署との仕事上の接触機会」が少ないとする個人よりも、多いとする個人(+1SD)において、「職場(職種)間の壁溝」を感じる度合いが高いことが見て取れる(ただし、統計的有意性のある差異は認められなかった)。

そして、「部署や職場、職種を越えた交流や話し合いの頻度」を少ないとする個人(-1SD 破線グラフ)と比較すると、多いとする個人(+1SD 実線グラフ)ほど、「職場(職種)間の壁溝」を感じる度合いが高かった(その差異は統計的有意性( $p<.05$ )を持っていた)。

これらの分析結果が示していることは、職場(職種)間の壁や溝は、仕事の上で、他職種や他部署との接触機会があり、そして実際に交流や話し合いの頻度が高くなると、連携の関係者との間で考え方やとらえ方の違いやギャップがより気になること(壁や溝の発生)を示唆している。

こうして、部署間の壁や溝は、仕事や課題を進める上で、

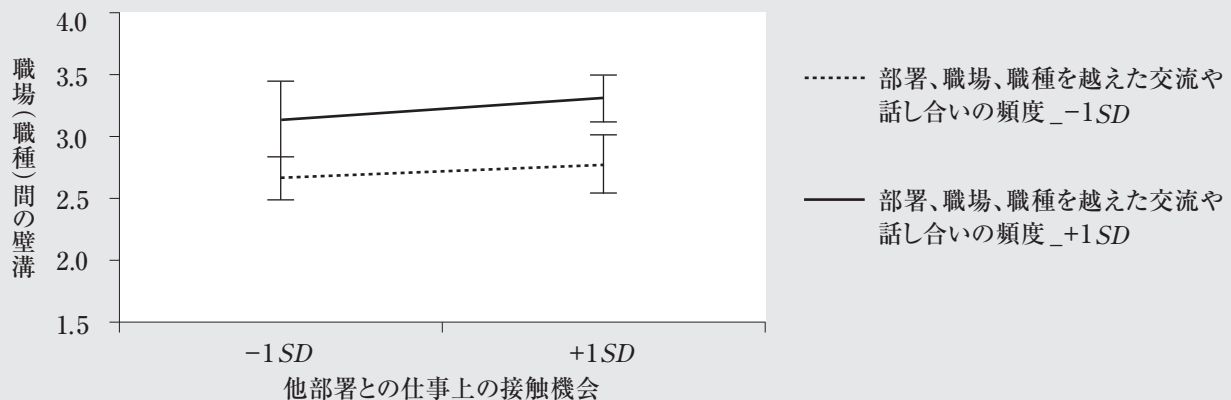


図2 接触機会の多さおよび交流頻度と職種間の壁認知

意図的なコンタクト（接触、交流）を持つこと契機として、すなわち「動くことで顕在化する」、「動けば顕在化する」ことがうかがえる。

連携と協働の推進にあたって、コンタクトは取らざるを得ない。もちろん、具体的な話し合いや検討、そして話の詰めは進めざるを得ない。しかしコンタクトの機会と頻度が増せば、それに連動して、壁と溝が発生する（意識される）。ひとつのパラドックスといえる。そうすると、連携による創造革新の成否のカギは、連携に付随して不可避に顕在化する壁や溝の副作用を緩和できるかどうかにある。これには、関係者相互のコンタクト（交流）の在り方、そしてコンタクトの内容が関係していると考えられる。

本研究で取り上げたデータの分析によって直接的に議論できることは、ここまでである。

そのことを確認した上で、本論文の最後に、壁や溝の緩和、克服にかかわって、筆者が、企業組織の従業員を対象として得ている先の研究知見（古川，2015b, Furukawa, 2017）の要点を引用しながら重要な議論を少し進めることにする。そして、今後の研究につなげることにする。

## V. 部署間連携に付随する壁や溝を越える方略

### 「共に見るもの」の設定効果

部署間の連携にとって、ほとんど不可避の壁や溝を越える上で効果を持つ要因のひとつは、「共に見るもの」の設定と考えられる。「共に見るもの」の設定とは、「組織内の関係者間で、未来志向、全体最適、価値ベースを基本として、経営理念、ビジョン、経営課題や目標、あるいは優先課題や実現する価値などを、互いに設定し、意識しあうこと」を意味する（古川，2015a）。

### 創造革新行動の多さと他部署との間の「壁」や「溝」の

**認知：**先の研究成果（古川，2015b）を簡潔に引用する。

まず第1に、創造革新性パラドックスの発生可能性について検討するために、「他部門関係者との間の壁や溝の認知」の強さを従属変数とし、「個人の創造革新行動」の多さ、および「共に見るもの」（会社レベル、職場レベル、関係者や外部の3要素の全体合計）の明瞭度を独立変数として、階層的重回帰分析を行った。

その結果は、独立変数である「個人の創造革新行動」

の高さは、他部門関係者との間の壁や溝の認知の高さに対して、統計的有意性を持つプラスの関係を示した。すなわち、日頃、創造革新行動を多く見せている（創造革新的であると自認している）個人ほど、自らが発案した企画や創造的アイデアの実現（履行）を図るにあたって、自職場内および他部門関係者との間に、壁や溝（価値観、発想や考え方、慣行や利害において差異や隔たり）をより強く認識し、理解や受け入れが進みにくいとより感じていることを裏づけるものであった。

この事実は、創造革新性パラドックス（独創的で有望と思われるアイデアであればあるほど、その後の履行や実現に結びつかない現象）が容易に発生する可能性があること、またその原因には、関係者との間に感じられる「壁」や「溝」の存在があることを示すものといえる。

次に、もうひとつの独立変数である「共に見るもの」の明瞭度の高さは、いずれの壁や溝の認知の高さに対しても、有意性を持ってマイナスの関係を示した。すなわち、関係者との間で、「共に見るもの」（共通の価値、課題や目標など）を設定している（持っている）ことによって、壁や溝の認知が緩和される（弱くなる）ことを示す結果であった。

それに加えて、壁や溝の認知に対する「個人の創造革新行動」と「共に見るもの」の交互作用効果を検討したところ、統計的な有意性に近い水準での交互作用効果が認められた。すなわち、創造革新的な個人が感じる「壁」や「溝」認知の強さは、その個人が、関係者との間で「共にみるもの」を意識している場合に緩和されることを示していた。

## 創造的アイデア履行の抑制要因と促進要因

次に先の研究では、組織内で、創造的アイデアがどのくらい履行されているかに着目し、その履行に対する抑制要因および促進要因についても検討している。創造的アイデアは、生み出されるだけでなく、組織内で検討され、具

体化され、履行（実現）されなければ新たな価値は生まれないからである。

創造的アイデアの履行状況の指標として「履行実績」（これまでどうであったか）を設定した。これを従属変数として、「創造革新行動」、「壁や溝」（自職場内、他部門関係者との間）、および「共に見るもの」（会社レベル、職場レベル、関係者や外部）の3つの独立変数がどのように関係しているかを、重回帰分析により検討している。

その分析結果は、創造的なアイデアの「履行実績」に対して、予測通り、「創造革新行動」は有意性を持つプラスの効果を持っていた。「壁や溝」はマイナス方向の効果であったが、統計的な有意性はなかった。そして「共に見るもの」は、職場レベルおよび関係者や外部レベルについて有意性に近いプラス方向の効果を持っていた（ただし、会社レベルの共に見るものについては直接の効果が認められなかった）。すなわち、この結果は、創造的アイデアの履行（実績および見込み）に対して、「壁」「溝」認知の高さは抑制効果、「共に見るもの」の名良性は促進的な効果を持つことをよく示している。

なお、「共に見るもの」の設定効果は、最近の創造性や内発意欲研究において親社会性(prosocial)要因の重要性を説く見解(Grant & Berry, 2012; Miron-Spektor et al., 2011)ともよく合致する。

## 対人コンタクトの4つのタイプ(内容特性)と創造的アイデアの履行

本研究の結果に基づいて、壁や溝の緩和や克服にとって、対人コンタクトの在り方と内容が影響することを指摘した。これに対する示唆は、先の研究(古川, 2015b)の結果からも得られる。すなわちここでは、創造革新的なアイデアが盛り込まれた企画やプロジェクトにかかわる日常の打合せやミーティング場面においてみられる対



人コンタクトの内容特性が、「壁」や「溝」の認知、および創造的アイデアの履行度に対してどのように関係しているかについても検討されている。

**対人コンタクトの内容特性の分布：**対人コンタクトの内容特性を把握するために、対人影響力および葛藤処理に関する従来の研究を参考として、「論理・分析」と「情緒・包括」の軸と、「共同・一体」と「対峙・分別」の軸をクロスさせて、打ち合わせや検討における対人コンタクト（やりとり）の特性を4つのタイプに分けている。その上で、全体を100%として、日常の打合せやミーティング場面において、4つの各タイプがみられる割合を把握する測度を新たに考案して、対人コンタクトの内容特性にかかわる各タイプの出現分布が検討されている。その結果は、C（対峙・分別と論理・分析）タイプの対人コンタクトが最も多く（35.0%）、これにB（共同・一体と論理・分析）タイプ（27.4%）、A（共同・一体と情緒・包括）タイプ（23.6%）が続いていた。

上記からわかるように、対人コンタクトにかかわる第1軸の「情緒・包括」と「論理・分析」については、それぞれ37.6%と62.4%であり、後者の論理・分析に傾いた対人コンタクトがより多くみられた。これは、かつて対人影響力に関する働きかけを検討したKipnis、Schmidt、Wilkinson(1980)が、論理的コミュニケーションが最も多いとした知見ともよく符合し、本研究で考案した測度の適切性を示唆するものでもあった。他方、第2軸の「共同・一体」と「対峙・分別」については、それぞれ51.0%と49.0%であり、両者は拮抗していた。

## 対人コンタクトの内容特性と「壁」「溝」の認知

次に、対人コンタクトの4つのタイプ（A、B、C、D）それぞれの割合の多さと、他部門関係者との間の壁と溝の認知は、共同・一体を基調とする内容の対人コンタクト（A、B）が

多くみられるほど低くなり（Bについて有意性を持つマイナスの相関）、逆に、対峙・分別を基調とする内容の対人コンタクト（C、D）が多くみられるほど高かった（Dについて有意性を持つプラスの相関）。

すなわち、この結果も、「壁」や「溝」の認知は、企画やプロジェクトにかかわる日常の打合せやミーティング場面でみられる対人コンタクトの内容特性と密接に関連しており、「共同・一体」を基調とするコンタクトが「壁」や「溝」の認知を低減させることが理解でき、併せてまた、後述するように、「共に見るもの」の設定とともに、創造的アイデアの履行を促進することにつながることを確実に示唆している。

## 対人コンタクトの内容特性と創造的アイデアの履行

最後に、対人コンタクトにかかわる4つの内容特性の多さが、創造的アイデアの履行実績とどのように関連しているかが、重回帰分析により検討されている。

これまでの創造革新的アイデアの「履行実績」に対して、D（情緒・包括と対峙・分別）の否定感情が濃厚な内容とする対人コンタクトの多さが有意な抑制方向の効果、またC（論理・分析と対峙・分別）の論理と根拠を求める対人コンタクトの多さも有意な抑制方向の効果を持っていた。すなわち、「対峙・分別」を基調とする対人コンタクトの多さは、履行実績に対して抑制する関係にあること、そして相手から論理や根拠を求められる度合いが多いほど、履行実績に対して抑制する関係がみられた。ただし、「共同・一体」を基調とする対人コンタクトは、履行実績に対しては強い関係性を持つてはいなかった。

この結果を踏まえると、第2軸についていえば、「対峙・分別」と比較すると、「共同・一体」を基調とする対人コンタクトは、先に明らかにされたように、職場内や関係者と

の間の「壁」や「溝」の認知を低減させる効果を持つとともに、履行実績に対して促進的な効果を持つことを示しており、創造的アイデアの履行にとって、「共同・一体」を基調とするコンタクトが、全体として重要な鍵を握っていることが示されている。

**まとめ：**こうして、先行研究の引用が少し長くなったが、記述してきた事実をまとめると、本論文の主題である、連携による創造革新の生成と履行にとって、①ほとんど不可避といえる壁や溝の発生が“抑制的に”働くこと、他方、②「共に見るもの」の適切な設定、および関係者や関係部署間で連携や協働を進めていく際の日常的な対人コンタクトの内容特性が“促進的に”働くことが示された。

## 今後の研究に向けて

今日、すでに述べたように、ひとつの部署内で、自己完結的に、全く新規のアイデアを創案したり、既有知識やアイデアを組み合わせるという方略では限界があることが気づかれ始め、組織内の複数の他部署間の連携による創造的アイデアの生成と履行の必要性が説かれるようになってきている。

そういう連携に期待できる効果性の根拠は、互いが持つ資源の補完という意味とともに、Schumpeter(1926)のいう異種の新たな結合(新結合)による新たな価値の創生にあると考えられる。それからすると、原理的には、「専門性」の違いが明瞭(高い顕現性)な部署(集団)同士の連携ほど、創造革新の生成と履行が生む成果は大きいと予測される。

しかしながら、本研究で見てきたように、組織活動が分業の中でなされ、分業によってそれぞれが存在している部署同士の連携(異種の出会い)においては、活動が進み、企画や事案が具体的になればなるほど、壁や溝が顕在化するというパラドックスを潜在させている。他部署や他組織

との連携を通しての創造革新の生成、履行にかかわる議論はとても少なく、その端緒は、Govindarajan & Trimble(2010)にみられる程度である。

本論文では、連携に必然的に付随する壁な溝の発生メカニズムとその緩和と克服、それらを促進するための「共に見るもの」(相互に実現を目指す価値や課題、社会のニーズや困りに応える課題等)の効果的設定、そして日常の対人交流におけるコンタクト特性への配慮の効果性について議論してきた。

今後、部署間および外部組織との効果的な連携の在り方について、社会心理学における伝統的な「集団間接触効果」(Allport, 1954の予測、Pettigrew & Tropp, 2006のレビュー)にかかわる研究が提供してくれている知見も参照しながら、検討し、議論していくことが望まれる。

## 【引用文献】

- Allport, G.W. [1954] A nature of prejudice. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Amabile, T.M. [1996] Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Boulder, CO: Westview.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. [2014] Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40, 1297-1333.
- Chesbrough, H. [2006] Open business models: How to thrive in the new innovation landscape. Boston, MA: Harvard Business School Press. (ヘンリー・チェスブロウ (著) 栗原 潔(訳)『オープンビジネスモデル - 知財競争時代のイノベーション』2007年 翔泳社.)
- Felps, W., Mitchell, T.R., & Byington, E. [2006] How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. In B.M. Staw & Larson Research in Organizational Behavior. Vol. 27, pp.175-222. Elsevier Ltd.

- Foss, N.J., Laursen, K., & Pedersen, T.** [2011] Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices. *Organizational Science*, 22(4), 980-999.
- 古川 久敬** [2015a] 『「壁」と「溝」を越えるコミュニケーション』 ナカニシヤ出版.
- 古川 久敬** [2015b] 創造的アイデアの履行における抑制および促進要因の分析 - 創造革新性パラドックスの克服に向けて. 日本経済大学大学院紀要, 4巻, 31-55.
- 古川 久敬** [2016] 『協働と連携を生むグループマネジメント入門』(第2版) 日本看護協会出版会.
- Furukawa, H.** [2017] Overcoming “innovation paradox”: Necessary conditions for implementation of creative ideas in work organizations. Paper presented at the 2nd International Convention of Psychological Science held in Vienna, Austria on 23-25 March, 2017.
- Govindarajan, V. & Trimble, C.** [2010] *The Other Side of Innovation: Solving the Executing Challenge*. Boston: Harvard Business Review Press. (ビジャイ・ゴビンダラジャン & クリス・トリンブル(著) 吉田利子(訳) 『イノベーションを実行する: 挑戦的アイデアを実現するマネジメント』 2012年 NTT出版)
- Grant, A.M. & Berry, J.W.** [2011] The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M., & Wilkinson, I.** [1980] Organizational Influence Tactics: Exploration in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Van Knippenberg, D. & Schippers, M.C.** [2007] Work group diversity. In S.T. Fiske, A.E. Kazdin, & D.L. Schacter (Eds.) *Annual Review of Psychology*, Vol.58, pp. 515-541. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, E.** [2011] The effects of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: Reconcile the innovation paradox. *Academy of Management Journal*, 54(4), 740-760.
- Pettigrew, T.F. & Tropp, L.R.** [2006] A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 90(5), 751-83.
- Schumpeter, J.A.** [1926] *Theorie der wirtschaftlichen entwicklung: Eine untersuchung über unternehmergewinn, kapital, kredit, zins und den konjunkturzyklus*, 2nd ed. Leipzig: Duncker & Humblot. (ヨーゼフ・アーロイス・シュンペーター(著) 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一(訳) 『経済発展の理論』 上・下 1977年 岩波文庫)
- Shin, S.J., Kim, T., Lee, J., & Bian, L.** [2012] Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197-212.

JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

# The Bulletin of the Graduate School of Business

Vol.6 March 2018

## Articles

---

Business Environment for Health Insurance Pharmacies and a Non-Profit Business  
Model ..... TOMOHIDE AKASE (1)

Implementation of Creative Ideas through Linkage between Departments in Work  
Organization: Conditions for Emerging of Wall and Chasm  
..... HISATAKA FURUKAWA (13)

## Note

---

Establishment of a Process to Create New Civilization from Excellent Local Culture  
Using Meta-Engineering (3)..... ICHIRO KATSUMATA (23)

Establishment of a Process to Create New Civilization from Excellent Local Culture  
Using Meta-Engineering (4) ..... ICHIRO KATSUMATA (41)